

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



La reestructura organizacional como ventaja competitiva para una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones.

José Manuel González Ramírez

Guatemala, 15 de octubre de 2007.

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



**La reestructura organizacional como ventaja competitiva para una
empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra
y pavimentación.**

**Presented to the Academic Department of the School of Business and
Economics in partial fulfillment of the requirements for the degree of**

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

Asesor Lic. Ernesto Chavés

Autor: José Manuel González Ramírez

Guatemala, 15 de octubre de 2,007

CONTENIDO

ABSTRACT	iii
 CAPÍTULO 1: INTRODUCCION GENERAL	
a. Introducción	1
b. Localización del contexto	2
c. Información de fondo	3
1. La reestructura organizacional es una herramienta básica de la administración	
2. La mercadotecnia como una estrategia para la ventaja competitiva	
3. La economía para lograr la perfecta competitividad	
4. Los recursos humanos como base para la reestructuración organizacional	
 CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
a. Informe sobre el tema	9
1. Relevancia del tema	
2. Alcances y límites	
3. Razones por las cuales se realizó el estudio	
b. Descripción del problema	11
1. Situación actual	
2. Síntomas y causas	
3. Pregunta de investigación	

CAPÍTULO 3: DINÁMICA DE LAS EXPECTATIVAS

- a. Metas y objetivos de la investigación 13
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos
- b. Metodología 14
 - 1. Método
 - 2. Sujetos
 - 3. Población
 - 4. Muestra
 - 5. Instrumentos

CAPÍTULO 4: RESUMEN DE LOS RESULTADOS

- a. Estrategias y técnicas 15
- b. Datos de los resultados

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

- a. Interpretación de los resultados 26
- b. Posibles alternativas 27

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a. Conclusiones 42
- b. Recomendaciones 43

BIBLIOGRAFÍA 44**ANEXOS**

- a. Cuestionario

ABSTRACT

Actualmente se vive en una época de desarrollo tecnológico, modificación de sistemas económicos, transformaciones estructurales, apertura de los mercados internacionales. Lo que genera mas competencia no solo a nivel nacional sino internacional, por lo que toda empresa para poder competir tiene que modernizar procesos, maquinaria, sistemas financieros, para lo cual debe capacitar al recurso humano el cual es el elemento mas importante de la empresa.

En Guatemala como en cualquier parte del mundo la persona tiene un enorme potencial para desarrollar habilidades y destrezas, las cuales por diversas circunstancias permanecen subutilizadas porque no existen mecanismos que los ayuden a desarrollarse de una forma organizada. Es por esto que para las empresas constructoras es indispensable reestructurar organizacionalmente y poderlo usar como una ventaja competitiva en el mercado de la construcción.

Para una empresa constructora dedicada al movimientos de tierra y urbanizaciones es indispensable la reestructuración administrativa para poder llevar un mejor control tanto del personal de la empresa como en las áreas financieras, en el control de materiales así como en la maquinaria.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL

a) Introducción.

El presente estudio permite conocer la importancia que tiene una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones, conocer y aplicar la reestructuración organizacional. Se vive en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en mucha áreas, incluyendo los aspectos políticos, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las organizaciones, por lo que desempeñan un papel fundamental.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En efecto se estudian las diferentes disciplinas con las que se relaciona la reestructuración organizacional, analizándolas cada una. Se podrá conocer como enfocarlo en una empresa constructora dedicada al área de movimientos de tierra y pavimentación y si ayuda a tener mayor ventaja sobre las demás constructoras.

Se estudió a una empresa constructora para analizar si es necesario la elaboración y creación de la reestructuración organizacional, que permita mejorar el funcionamiento de la misma.

Con la información obtenida se propone la reestructura organizacional para que pueda ser llevada a cabo y así lograr que las personas que prestan sus servicios dentro de la empresa constructora sean más eficientes mediante el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento en su desempeño y que les permita ser líder en el mercado de la construcción.

b) Localización del contexto

El medio de la construcción en Guatemala ha sido predominantemente dirigido por Ingenieros y Arquitectos que no tienen la suficiente instrucción sobre los manejos administrativos de la empresa, quines se enfocan únicamente en la parte técnica y constructiva. Esto crea problemas de liquidez dentro de muchas empresas y al final lleva a la quiebra a muchas empresas constructoras. El estudio se realizo a una empresa mediana que tiene su sede en Guatemala capital y que se dedica principalmente a desarrollar trabajos de movimiento de tierras y urbanizaciones, pudiendo observar que a pesar que tienen técnicas y métodos buenos para sacara adelante sus proyectos, tienen mucho problemas en el aspecto administrativo ya que los directores y gerentes de las empresa son ingenieros civiles.

La empresa constructora que se investigo, cuenta con todo la infraestructura para poder dirigir técnicamente un proyecto de construcción, sin embargo carece de una administración fuerte lo que le produce compilaciones en la ejecución de sus proyectos.

El trabajo inicia con la necesidad que se observo de tener una guía práctica que ayude identificar el problema dentro de las empresas constructoras y que facilite la implementación de una reestructuración, que su único fin es poder reforzar el área administrativa y financiera y así volver a la empresa más competitiva en medio de un proceso de globalización y cambios constantes.

Información de Fondo

La reestructuración organizacional es una herramienta básica de la administración.

“La administración dentro de la empresa constructora es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” o “la Administración es un técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa constructora”¹.

La reestructura organizacional es el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización de acuerdo a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

La Administración de la empresa constructora sirve como base para poder llevar a cabo la reestructuración de la organización, ya que ello ayudará a lograr la máxima eficiencia y eficacia en la empresa. Esto permitirá lograr la satisfacción total tanto de la empresa como la de los trabajadores, provee las herramientas para ayudar a establecer una mejor relación entre patrono-trabajador.

Si se aplica adecuadamente la administración dentro de la empresa constructora se obtendrá resultados exitosos, ya que mejora la calidad de vida en el trabajo y se le enseña al trabajador a realizar su labor por medio de objetivo y metas.

Con la Administración y la reestructuración Organizacional dentro de la empresa constructora se podrá lograr la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, y realizando los propósitos y objetivos que se desean lograr o alcanzar.

¹Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**, Editorial Limusa, México Pág. 14-15

La mercadotecnia como una estrategia para la ventaja competitiva

La mercadotecnia dentro del mercado de la construcción es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa constructora o de cualquier tipo al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente.

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.”²

Además provee de una Ventaja sobre los competidores lograda ofreciendo mas valor a los consumidores, sea por medio de precios bajos o con una mayor cantidad de beneficios que justifique los precios mas altos.”

El objetivo de la mercadotecnia dentro de la empresa constructora , tomando en cuenta su definición, es el de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

La mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa constructora , realiza un plan coordinado de servicios y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

² Philip, Kotler, **Mercadotecnia**, Editorial ,Sexta Edición, México Pág. 5

La economía para lograr la perfecta competitividad

“La economía es la ciencia que se ocupa del estudio de las leyes económicas que indican el camino que debe seguirse para mantener un elevado nivel de productividad, mejorar el patrón de vida de la población y emplear correctamente los recursos escasos.”³

La economía es el estudio, de ¿qué se produce? , ¿cómo? y ¿para quién? El problema central es como resolver el conflicto entre las demandas casi ilimitadas de los individuos y la capacidad limitada de la sociedad para producir bienes y servicios que satisfagan esas demandas. Esta muestra las disyuntivas a la que se enfrenta la sociedad cuando tiene que decir que bienes deberá producir. Como también ilustra el problema central de la escasez por que los puntos situados por encima de la frontera son inalcanzables. También se puede señalar que la economía estudia como funciona el sistema económico o explicar las relaciones que se observan entre las variables, tratando de resolver los problemas diarios que van desde como frenar la inflación, hasta las tarifas del sistema de transporte.

La ciencia económica examina aquella parte de la acción social e individual que está más estrechamente ligada al logro y empleo de los requisitos materiales del bienestar.

La ciencia económica es algo valiosa; primero, porque construye un cierto número de leyes económicas; en segundo lugar, debido a que ha desarrollado unos conceptos que hacen posible las clasificaciones de los hechos económicos y ayudan al análisis de la política económica eliminando las vaguedades y los resultantes del uso ordinario; en tercer lugar, también pueden inculcar un juicio y una sabiduría practica, al igual que los estudios literarios y otros estudios "no científicos".

³ Rossetti, José Paschoal, **Introducción a la Economía**, Editorial Harla, Séptima Edición, México, Pág. 25

Por lo tanto, en su forma más sencilla, la economía se encuentra en el lugar de confluencia del mundo físico y el mundo social: tecnología y psicología. Los principios económicos vienen determinados o influenciados y, a su vez, determinan e influyen muchas ramas del conocimiento de las ciencias físicas y sociales.

Las principales son: la tecnología, las ciencias físicas y naturales: geografía, geología, física, mecánica, biológica, química, el derecho, la psicología, la lógica, las matemáticas, la estadística, la política, la sociología, la ética y la historia.

La economía es un factor que se debe de tomar en cuenta en la empresa tanto la interna como los externos, ya que por medio de este factor se podrá llevar a la empresa a un nivel mas alto de confianza y lograr una máxima utilidad.

Los recursos humanos como base para la reestructuración organizacional:

“La administración de los recursos humanos es una área bastante sensible que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional, los recursos humanos son los más sacrificados en épocas de dificultades y se convierte en una especie de cajas de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo”.⁴

Los objetivos de la administración de recursos Humanos son prácticamente los mismos que se ha fijado la organización, por lo tanto influye mucho la estructura interna y la relación con otros organismos, la función de línea y *staff*, la centralización o descentralización de dirección de recursos humanos.

Un aspecto que preocupa mucho dentro de las organizaciones es la rotación de personal y el ausentismo, por lo que la administración de recursos humanos, ayudará a determinar las causas de la falta o el exceso de cada uno, teniendo un análisis amplio y complejo basado en las diversas áreas de las que se auxilia y la historia de la mano de obra con que se cuenta para poder elaborar una visión a futuro de los recursos.

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

Es necesaria la aplicación de la administración de recursos humanos dentro de una organización, sea cual sea su magnitud, giro y número de empleados.

⁴ Chiabenato, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, pág. 32

Para que dé resultados óptimos y el logro de los objetivos (eficiencia y eficacia) deben aplicarse de manera adecuada las políticas y los planes, que ya que son muy variados, cambiantes y amplios.

Además es necesario que personas especialistas en el área, verifiquen la aplicación y funcionamiento de la administración de recursos humanos, para evitar errores en la toma de decisiones y en la organización; en este aspecto entra la buena función de los directivos de la organización, dentro de la función de línea y *staff* y el que permita su adecuada intervención.

El carácter multivariado facilita los estudios que debe realizar la administración de recursos humanos, ya que el carácter de las personas y la estructura de las organizaciones son variables y necesitan diversos enfoques para su trato.

La administración es necesaria para la aplicación y cambio de los recursos humanos, ya que al realizar la rotación de personal, se tiene que tomar en cuenta todas las necesidades básicas del puesto para que así se pueda cubrir rápidamente la vacante con el menor costo posible y con la mejor eficiencia.

La administración de recursos humanos también puede beneficiar a que el ausentismo disminuya, determinando cuáles son los factores por los cuales el trabajador falta al trabajo y así darles otras funciones o colocarlos en puestos diferentes según sus necesidades. Esta ciencia tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Informe sobre el tema

1. Relevancia del tema

El entorno mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de la existencia. Se vive en una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, de cambios en la conformación geográfica del planeta de múltiples transformaciones estructurales que afectan a todos los países. La apertura de los mercados internacionales a los servicios que pueda ofrecer una empresa constructora traerá como consecuencia, competencia comercial con el exterior, sin dejar de tomar en cuenta al mercado doméstico. Las empresas constructoras pueden optar por un recurso importante para hacer frente a esta situación desarrollándose con una reestructuración organizacional.

Dentro de la empresa constructora estudiada se puede distinguir que para competir se tienen que modernizar procesos, maquinaria, sistemas financieros y capacitar al recurso humano.

Se vive en un cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas incluyendo aspectos políticos, científicos, tecnológicos y de comunicaciones así como en las mismas organizaciones. Si las empresas constructoras modernas no prevén sobre la importancia de ser parte del desarrollo tecnológico y de renovar constantemente las estructuras, no podrán competir a nivel nacional e internacional.

Las exigencias operacionales de las empresas están dirigidas hacia el logro de metas, la conquista de resultados, lograr los máximos números, es una sobrecarga de energía a la cual se esta acostumbrada.

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica, es por lo tanto, portadora de grandes tensiones que empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a

fin de adaptarse a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con el medio.

Con este trabajo se dará a conocer la importancia de que los empresarios del medio de la construcción comprendan por qué y cómo cambian las organizaciones. Se considera al ser humano como centro del proceso, los procesos a los que se refiere son: el liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, e identificar las causas de los problemas reside en los procesos y si se quiere solucionar es ahí donde se deben centrar los esfuerzos.

2. Alcances y Límites

Lo que se desea alcanzar al reestructurar la organización en una empresa constructora es que pueda llegar a tener un mejor posicionamiento en el mercado de la construcción, ya que si mejora la organización de la empresa se puede llegar a posicionar la empresa de tal forma que de la mano de los avances tecnológicos puedan minimizar sus costos y maximizar sus recursos. El estudio se realizó en una empresa constructora de la ciudad capital la cual busca día a día la eficiencia y eficacia de su trabajo, en donde se analizaron las respuestas proporcionadas por el área administrativa de la empresa. La empresa actualmente no se encuentra correctamente estructurada por lo que se ha enfrentado a diversos problemas como lo es la duplicidad de funciones o de autoridad, una de sus limitantes es ser una empresa familiar y no se lleva un estricto control de personal así como en las finanzas. Uno de los límites que se tuvo para elaborar el estudio deseado es el tiempo que se tiene, debido al acceso que nos proporcionaron en la empresa constructora donde se realizará el trabajo.

3. Razones por las cuales se realizó el estudio

Al observar los problemas en que incurre una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones, por no tener una estructura organizacional bien establecida en donde los trabajadores conozcan cuales son los objetivos que deben de cumplir, así como tener claro cuales son las funciones de su puesto de trabajo, y reconocer quienes son sus jefes inmediatos así como sus subalternos, teniendo claro cual es su grado de autoridad y responsabilidad ante la empresa.

Es muy útil para las empresas constructoras el estar estructuradas adecuadamente ya que esto ayuda a los administradores y al personal asesor de la organización a realizar sus actividades más eficientemente. Las herramientas para el establecimiento de las relaciones interpersonales son mas efectivas y se enseña como trabajar efectivamente con otros diagnósticos de problemas complejos para buscar soluciones adecuadas. Además ayuda a las empresas a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

b) Descripción del problema

1. Situación actual

Debido a los antecedentes que se dan de la empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones se puede observar que a la par del conocimiento científico adquirido en estudios de dicha área, es necesario estar preparado y bien estructurado organizacionalmente, para poder ocupar puestos de dirección y no solo ejecución en una empresa constructora y poder colaborar para enfrentar los cambios tan violentos que sufre el mercado (inestabilidad económica que sufrimos en nuestro país por lo que los empresarios no quieren invertir en construcción), ya que esto aunado con los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Civil le proporcionan una gran ventaja para las situaciones reales que se viven hoy en día. La empresa constructora tiende a enfocarse en trabajar en la rama de la construcción, en este caso el movimientos de tierra y urbanizaciones, dejando a un lado la parte

administrativa y financiera de la empresa, llegando a tener grandes problemas por la falta de atención en dichas áreas por lo que se decidió reestructurar a la empresa constructora para que solidificando el área administrativa de la misma, se logra mayor ventaja sobre los competidores.

2. Síntomas y causas

Básicamente las causas que originan el tema de esta investigación surge debido a que dentro de la empresa constructora se ha tenido como objetivo el realizar proyectos y cumplir con sus entregas, pero al hacer una balance económico dentro de la empresa se ha encontrado que a pesar de que se maneja bastante flujo de caja no se obtuvieron las utilidades deseadas, lo que no permite que la empresa pueda crecer al ritmo que se necesita, pues no genera el capital para hacer las inversiones necesarias.

3. Pregunta fundamental de la investigación

¿Es la reestructura organizacional una herramienta administrativa para generar ventajas competitivas en una empresa constructora enfocada en movimientos de tierra y urbanizaciones?

CAPÍTULO 3: DINAMICA DE LA EXPECTATIVAS

a) Metas y objetivos de la investigación

Objetivo general:

Que la empresa constructora logre mayores ventajas competitivas por medio de la reestructuración organizacional.

Objetivos específicos:

1. Demostrar que la reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para lograr ventajas competitivas.
2. Que la empresa constructora logre mejorar su utilidad por medio de la reestructuración organizacional.
3. Lograr que los colaboradores de la empresa constructora conozcan cuales son sus atribuciones para desempeñar efectivamente su trabajo.
4. Identificar que la reestructura organizacional permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.

b) Metodología

1. Método

El método que se utilizó en el presente estudio es el descriptivo, mediante el cual se obtuvieron los datos para la elaboración y creación de una propuesta de reestructura organizacional de una empresa constructora enfocada a la rama de movimientos de tierra y urbanización.

2. Sujetos

Como fuente primaria se utilizó la entrevista para los Integrantes de gerencia y del nivel medio de la empresa constructora.

3. Población

Esta definido con los integrantes de Gerencia y del nivel medio de la empresa constructora que consta de 8 trabajadores, debido a que los operadores tienen un nivel muy bajo de preparación académica.

4. Muestra

Como el total de integrantes de la empresa constructora es de 8 personas, se realizó un censo.

5. Instrumentos

Se diseñó un cuestionario con diez preguntas cerradas dirigidas a los integrantes de la empresa constructora.

CAPITULO 4: RESUMEN DE LOS RESULTADOS

a) Estrategias y técnicas

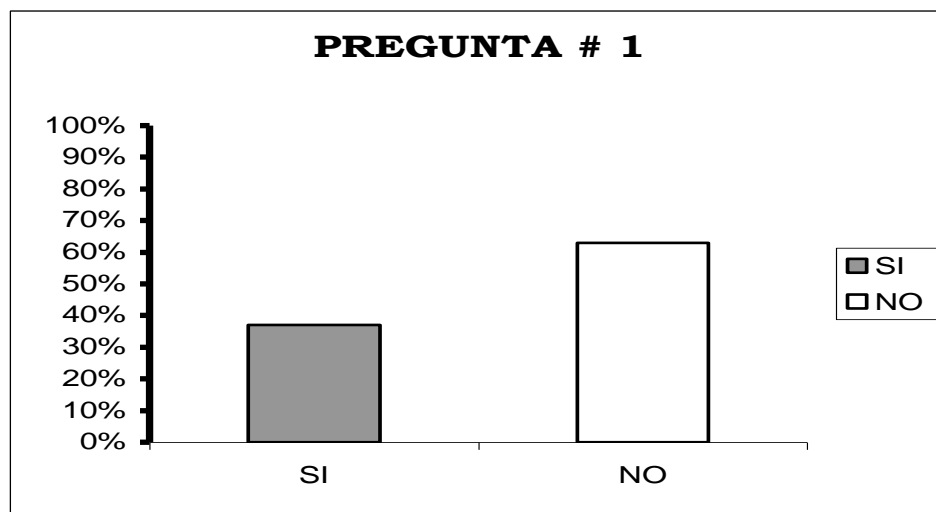
Se revisó el material escrito disponible que este relacionado con el tema para tomarlo como base para el desarrollo de la investigación y se realizó una investigación descriptiva con los integrantes de Gerencia y nivel medio, la técnica que se utilizó fue la observación y el análisis del comportamiento y actuaciones de los integrantes de la empresa, y así poder recopilar información.

b) Datos de resultados

# DE PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI = 3	37
	NO = 5	63
2	SI = 2	25
	NO = 6	75
3	SI = 1	12
	NO = 7	88
4	SI = 2	25
	NO = 6	75
5	SI = 2	25
	NO = 6	75
6	SI = 3	37
	NO = 5	63
7	SI = 3	35
	NO = 5	65
8	SI = 1	12

	NO = 7	88
9	SI = 7	88
	NO = 1	12
10	SI = 5	63
	NO = 3	37

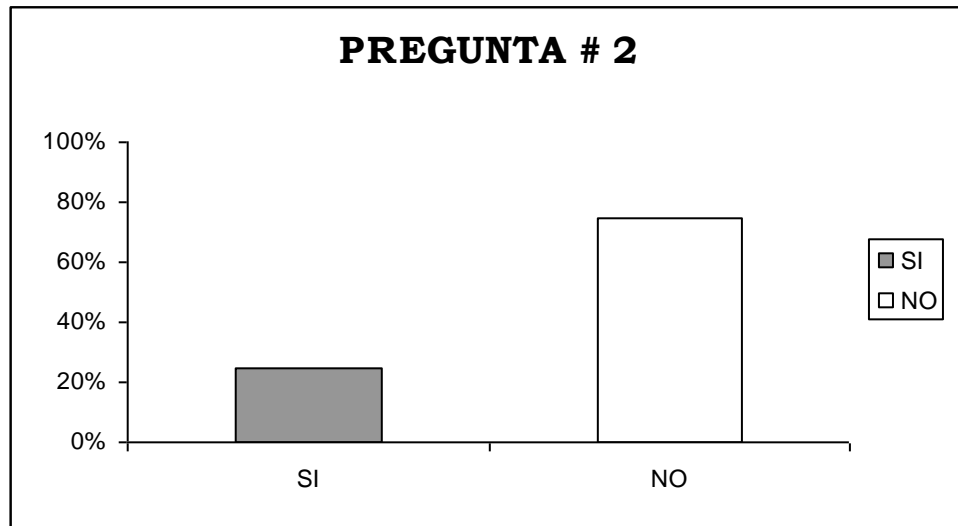
Pregunta número uno: ¿Cree que la empresa está adaptada a cambiar las nuevas realidades que representan los tratados comerciales y la apertura económica?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El treinta y siete por ciento de la población cree que la empresa si esta adaptada para los cambios y un sesenta y tres cree que no. Esto quiere decir que la empresa debe de prepararse para poder enfrentar los cambios que ocurren en la actualidad ya que así podrá ser competitivo.

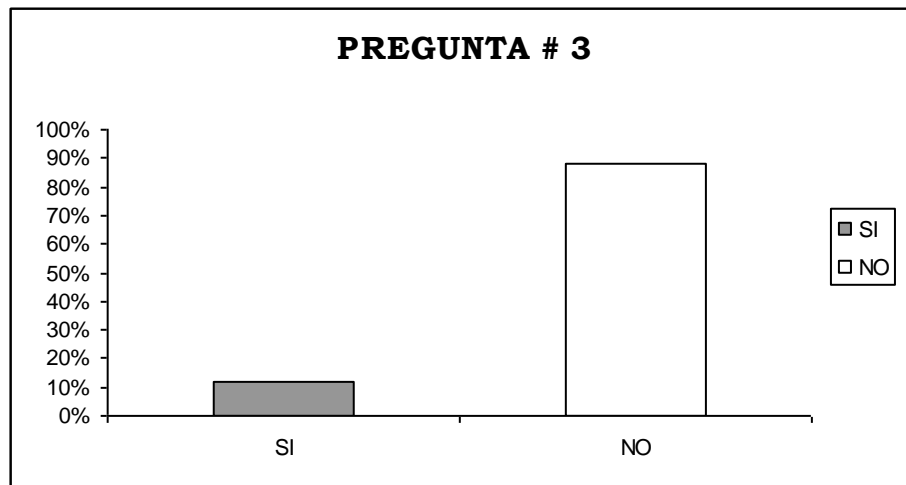
Pregunta número dos: ¿Considera que la empresa opera con ideas nuevas?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

Un veinticinco por ciento de la población considera que la empresa si opera con ideas nuevas y un setenta y cinco por ciento considera no, por lo que se analiza que aunque la empresa quiera operar con alta tecnología, los trabajadores no se adecuan a su utilización por lo se debe de emplear mas recursos para capacitación y tecnificación a los empleados.

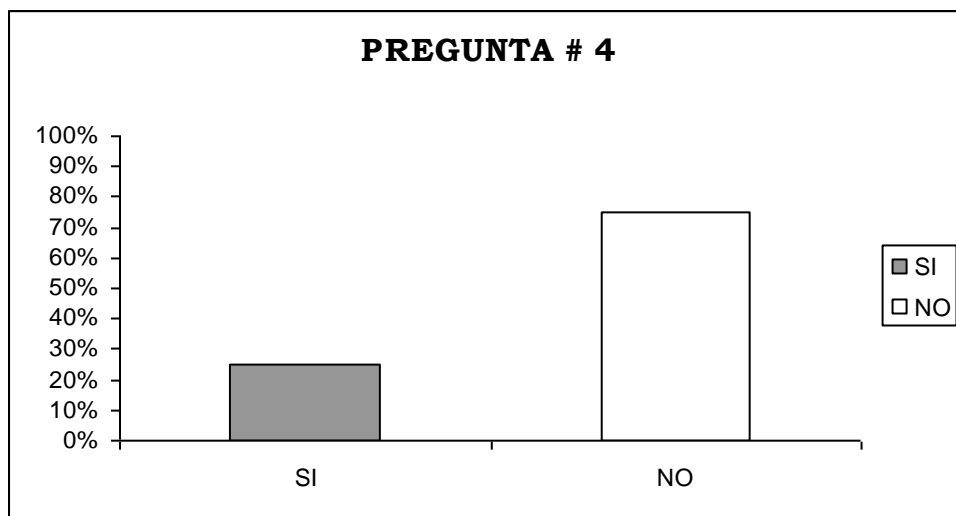
Pregunta número tres: ¿Cree que la empresa se esta moviendo lo suficientemente rápido con lo que respecta a la tecnología?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El doce por ciento de la población dice que la empresa si se esta moviendo lo suficientemente rápido con lo que respecta a la tecnología y un ochenta y ocho de la población dice que no lo está. Por lo que la empresa necesita actualizar sus métodos de trabajo y utilizar técnicas nuevas para que su trabajo sea más eficiente y se pueda reducir el tiempo de trabajo.

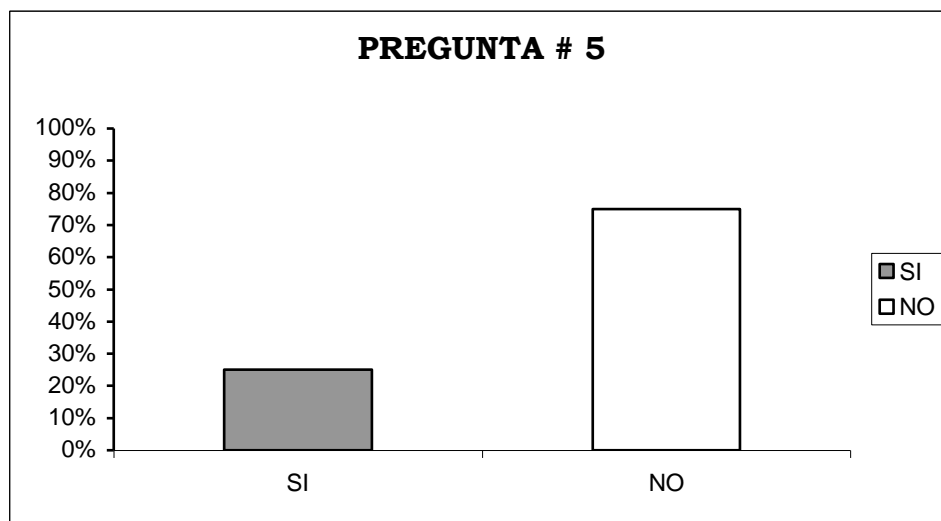
Pregunta número cuatro: ¿El personal de la empresa tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El veinticinco por ciento de la población dice que el personal si tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas y el setenta y cinco por ciento dice que no la tiene, por lo que se puede determinar que hay que trabajar con el personal ya que es instrumento positivo para la implementación de métodos o ideas nuevas que se deseen introducir a la empresa.

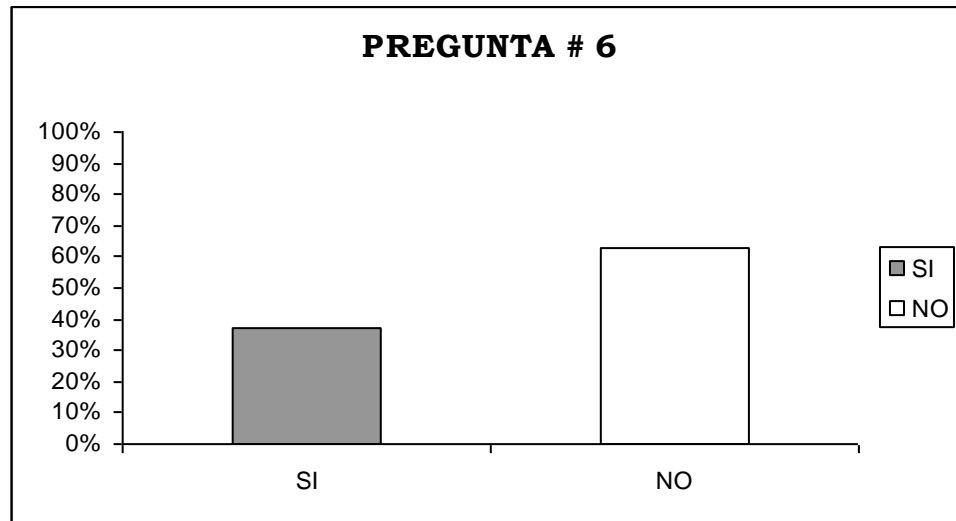
Pregunta número cinco: ¿Cree que el clima organizacional brinda apoyo para el desarrollo de la empresa?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El veinticinco por ciento de la población dice que el clima organizacional brinda apoyo para el desarrollo de la empresa, y un setenta y cinco por ciento dice que no lo brinda.

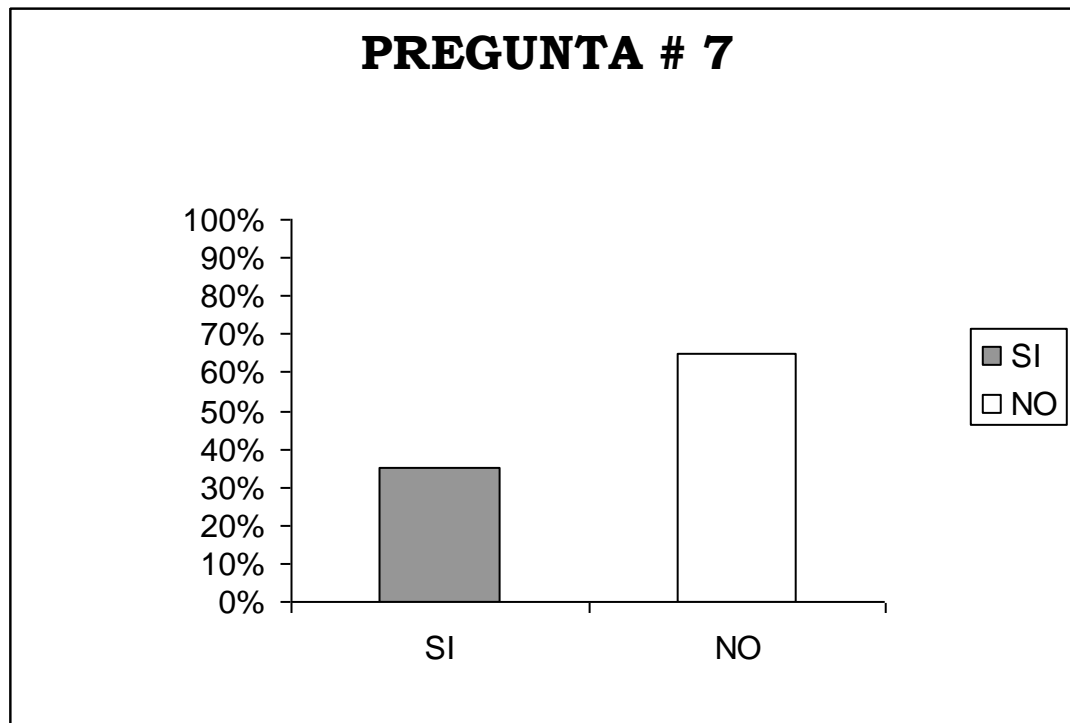
Pregunta número seis: ¿La empresa utiliza estrategias para enfrentarse al ambiente externo?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El treinta y siete por ciento de la población dice que la empresa si utiliza estrategias para enfrentarse al ambiente externo, y un sesenta y tres por ciento dice que no las utilizan. Por lo que la empresa debe tomar en consideración el ambiente externo ya que de ello depende el éxito sobre sus competidores. La empresa debe de estar al tanto del escenario que le rodea para poder prever situaciones que surjan y que provoquen su desequilibrio.

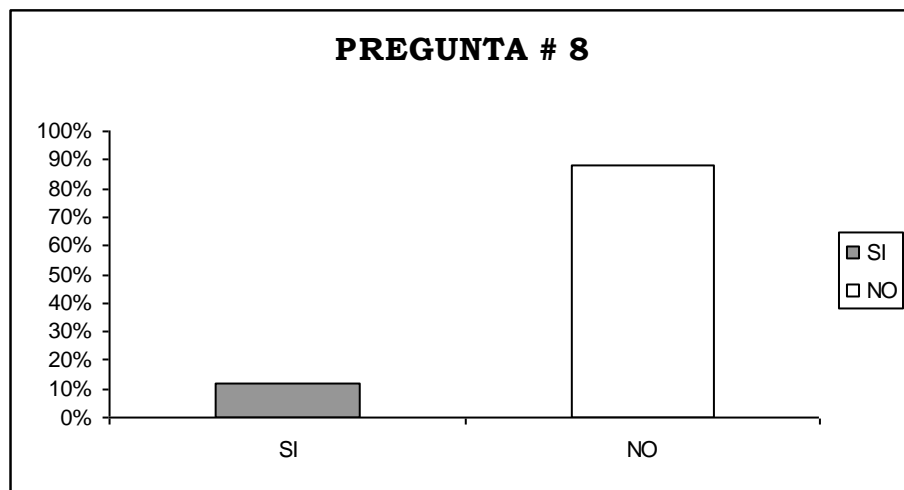
Pregunta número siete: ¿Cree que los procesos de toma de decisiones que la empresa utiliza son las adecuadas?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El treinta y cinco por ciento de la población dice que los procesos de toma de decisiones que utiliza la empresa son los adecuados, y el sesenta y cinco por ciento dice que pueden mejorarse. Se debe diseñar un proceso de toma de decisiones que le permita a la empresa ser más eficaz en su gestión empresarial.

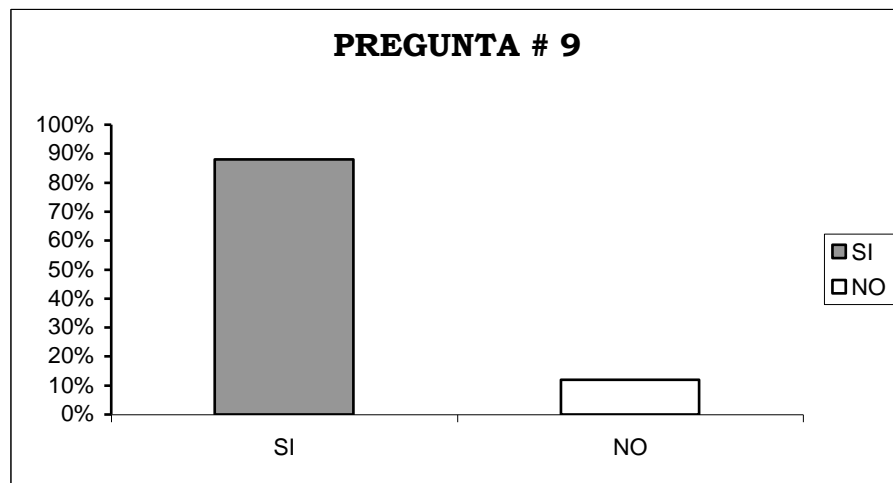
Pregunta número ocho: ¿Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El doce por ciento de la población dice que si existe tiempo suficiente para la planeación del futuro y el ochenta y ocho dice que no existe tiempo suficiente, por lo que se debe de tomar en cuenta y tener una visión de hacia donde quiere llegar la empresa y sobre todo plantearse metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

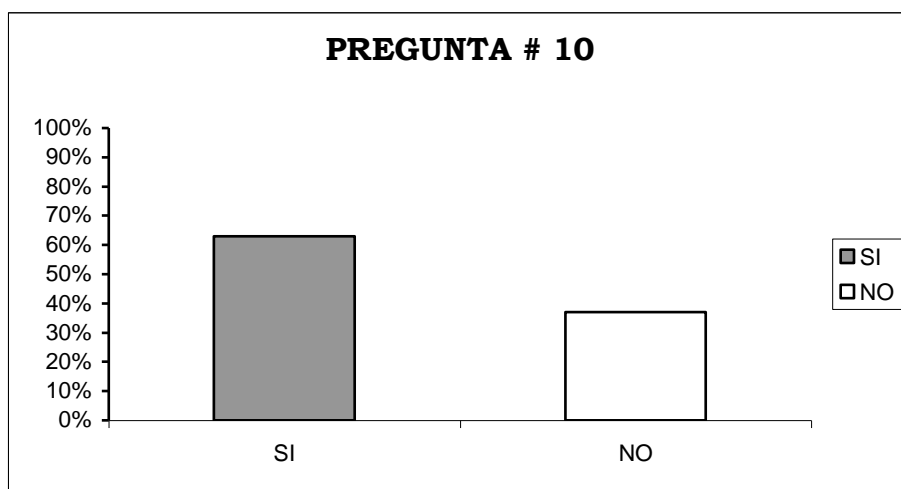
Pregunta número nueve: ¿Considera que la empresa podría tener mayor ventaja sobre su competencia si la estructura de la empresa estuviera mejor establecida?



Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El ochenta y ocho por ciento de la población considera que con una estructura mejor establecida se podría tener mayor ventaja sobre la competencia y un doce por ciento considera que esto último no es determinante. Por lo que se deduce que debe buscarse una nueva estructura que le permita ejercer una ventaja competitiva.

Pregunta número diez: ¿Conoce el significado de reestructura organizacional?



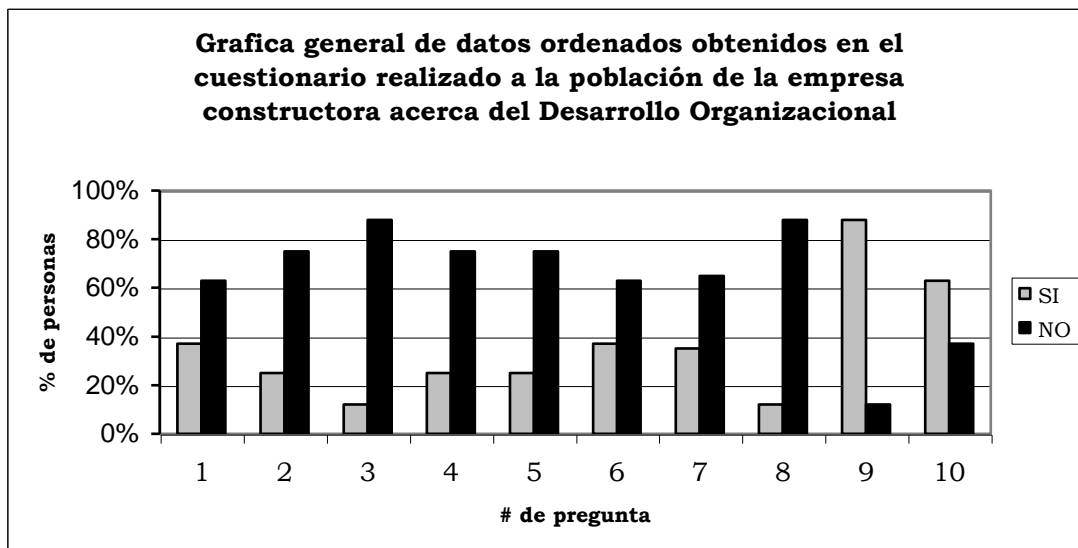
Fuente: Trabajadores de una empresa constructora

El sesenta y tres por ciento de la población si conoce el significado de reestructura organizacional y el treinta y siete ciento no lo conoce, pero mas importante que conocer su significado es aplicar los cambios necesarios en áreas administrativas, de Recursos Humanos, producción, finanzas entre otros que le permitan un efectivo desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

a) Interpretación de resultados

En la gráfica anterior se puede observar los datos obtenidos en el cuestionario que se realizó en la empresa constructora, de las 10 preguntas que se realizaron, en donde los trabajadores de la empresa creen que la empresa debe de modernizar sus procesos para los cambios que puedan surgir y así poder tener ventaja sobre sus competidores.



Fuente: Datos propios.

b) Posibles alternativas

Con base en los resultados del trabajo realizado se presenta una propuesta de una estructura organizacional en forma vertical para la empresa constructora estudiada, que constituye la alternativa para su desarrollo.

VISIÓN

Ser la empresa líder en la industria de la construcción a nivel nacional y posteriormente internacional, a través de la satisfacción del cliente, proporcionándole una solución total por medio de la realización de proyectos específicos.

MISIÓN

Somos una empresa constructora que se dedica a la construcción de caminos vecinales, carreteras, puentes, pistas de aterrizaje y otros, para contribuir al desarrollo urbano y rural así como a la infraestructura del país, obteniendo los recursos necesarios para mejorar la rentabilidad operativa y financiera.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Responder al rápido crecimiento urbanístico del país, mediante el desarrollo de proyectos para la modernización y readecuación de los recursos físicos y materiales en ambientes que satisfagan las necesidades de los clientes.

OBJETIVO ESPECIFICO

El común denominador de los objetivos empresariales, tanto públicos como privados, es la productividad. Se busca hacer que por medio de la reestructuración organizacional se tengan mayores utilidades dentro de la empresa constructora .

PROBLEMA

1. Falta de uso de técnicas adecuadas para el aprovechamiento optimo del recurso humano,
2. falta de conocimiento de las necesidades reales del cliente.
3. Falta de capacitación al personal, para que conozcan el trabajo que desarrolla la empresa y que de esa cuenta tanto administración como ejecución trabajen con un mismo fin.
4. Poca competitividad en lo que respecta a los precios ya que se elevan los precios debido a mala administración.
5. Poca iniciativa de los trabajadores en la toma de decisiones que mejoren los costos de la empresa.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

- Búsqueda de un nombre apropiado para la empresa constructora que sea llamativo y que la identifique de esta manera a los clientes les será más fácil recordar el nombre.
- Búsqueda de posicionamiento en el mercado para lograr una ventaja competitiva en lo que respecta a tecnología, costo, calidad o servicio.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETENCIA

1. Establecer el campo de acción específico donde puede ser mas competitiva.

La empresa deberá de definir el campo de acción dentro de la construcción donde quiere estar, para así especializarse y dar un mejor servicio al cliente final dentro de la rama de su especialización, ya que el espectro de la construcción es tan grande que seria imposible para una solo empresa ser eficiente en todas las ramas que esto demandaría; por lo que la mejor estrategia para afrontar la competencia que una empresa constructora deberá de tomar será hacer un análisis FODA de cada una de sus actividades para descubrir en cual tiene mayores fortalezas y menores amenazas y así especializarse en esa rama dando un servicio de calidad a bajo costo y que remunere para una mejor utilidad para la empresa, por lo que la empresa constructora podría especializarse en una o varia ramas como es la vivienda (bajo o alto costo), infraestructura, arrendamiento de maquinaria, urbanización entre otros.

2. Especialización:

Luego que la empresa constructora se ha enfocado en la rama de la construcción en la cual es más eficiente, deberá de tomar las siguientes acciones, en áreas en las que son mejores que las demás, en:

- Oportunidad,
- costos de adquisición de materia prima,
- tecnología constructiva,
- tecnología administrativa,
- disponibilidad de equipo,
- financiamiento,
- recursos humanos,
- relaciones,
- cobranzas,
- mercado; y,
- cumplimiento de compromisos

3. Aumentar la productividad:

Para que la empresa constructora puede lograr que el trabajo realizado sea productivo debe de:

- Implementar sistemas de controles cruzados escritos en todas las actividades que se realicen en la empresa, de tal forma de que cada trabajador estará brindando a la empresa un informe detallado y exacto con el cual se podrá llevar un control real de los procedimientos para mejorar la calidad y eficacia del trabajo.
- Disminuir el costo y tiempo de operación utilizando asesorías por expertos en las áreas que la empresa requiera para poder capacitar al personal e implementar nuevas tendencias.

- Utilizar sistemas informáticos para obtener estados de resultados en el tiempo real, valiéndose de herramientas poderosas y accesibles como Microsoft Excel, Microsoft Project y a través de sistemas de webcam operadas a través de Internet para una supervisión constante de los procesos.
- Capacitación del personal : es indudable que la capacitación en la industria de la construcción debiera dirigirse a sus mandos de primera línea, empero su estacionalidad, dispersión y rotación constante, la hacen muy difícil, por lo que se debe de dar de los mandos altos a mandos intermedios y de estos a personal de primera línea, pudiera ser la solución en esta industria, siempre y cuando se logre implantar en los primero, la consciente obligatoriedad de capacitarse y capacitar posteriormente, con la idea de iniciar una progresión geométrica de enseñanza.
 - Mandos altos y medios:

Si la capacitación insume tiempo, deberá de realizarse una mezcla de sacrificio de tiempo de trabajo de la empresa y tiempo de descanso del personal.

Los temas a tratar deberán ser seleccionados en la empresa constructora, recomendando la secuencia y áreas siguientes:

 - a. conocimiento profundo de la operación de la empresa.
 - b. Complementación y reafirmación de los conocimientos académicos indispensables
 - c. Exposición de conocimientos actualizados necesarios

- d. Exposición de conocimientos actualizados convenientes
- e. Intercambio de experiencias

- o Personal de obra:

De 16 a 19 horas, puede ser conveniente para la capacitación quincenal del personal de obras, con las áreas y secuencias siguientes:

- a. Conocimiento general de la empresa
- b. Alfabetización
- c. Acondicionamiento social
- d. Conocimiento del uso de la herramienta
- e. Métodos y procedimiento de trabajo
- f. Becas

4. Reducción de Costos:

La principal estrategia para la reducción de costos será que la empresa constructora deberá de mantener un volumen alto de trabajo que permitirá diluir su costo administrativo y sus costos indirectos más eficientemente.

5. Satisfacción del cliente:

Se les pedirá a los clientes una evaluación sobre el trabajo y servicio realizado por la empresa, teniendo como objetivo que el cliente pueda expresar en que quedo satisfecho, así como las molestias en que pudo haber incurrido.

6. Fusión con otras empresas constructoras:

Formar alianzas estratégicas con otras empresas constructoras para complementarse (una urbaniza y la otra construye), o bien la subcontratación de una empresa por otra a la que le concesionan el trabajo.

ANALISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación conjunta en el desarrollo de las actividades. - Experiencia en el mercado de la construcción. - Disponibilidad de Tecnología. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creciente y constante demanda en el ámbito de la construcción. - Ampliarse a mercados internacionales. - Los nuevos avances tecnológicos.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralización de la toma de decisiones. - Estructura organizacional informal. - Conocimiento escaso de misión, visión y objetivos de la empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios que ofrecen la competencia. - Introducción de constructoras internacionales. - Incremento en tasas de interés.

**I
N
T
E
R
N
O
S**

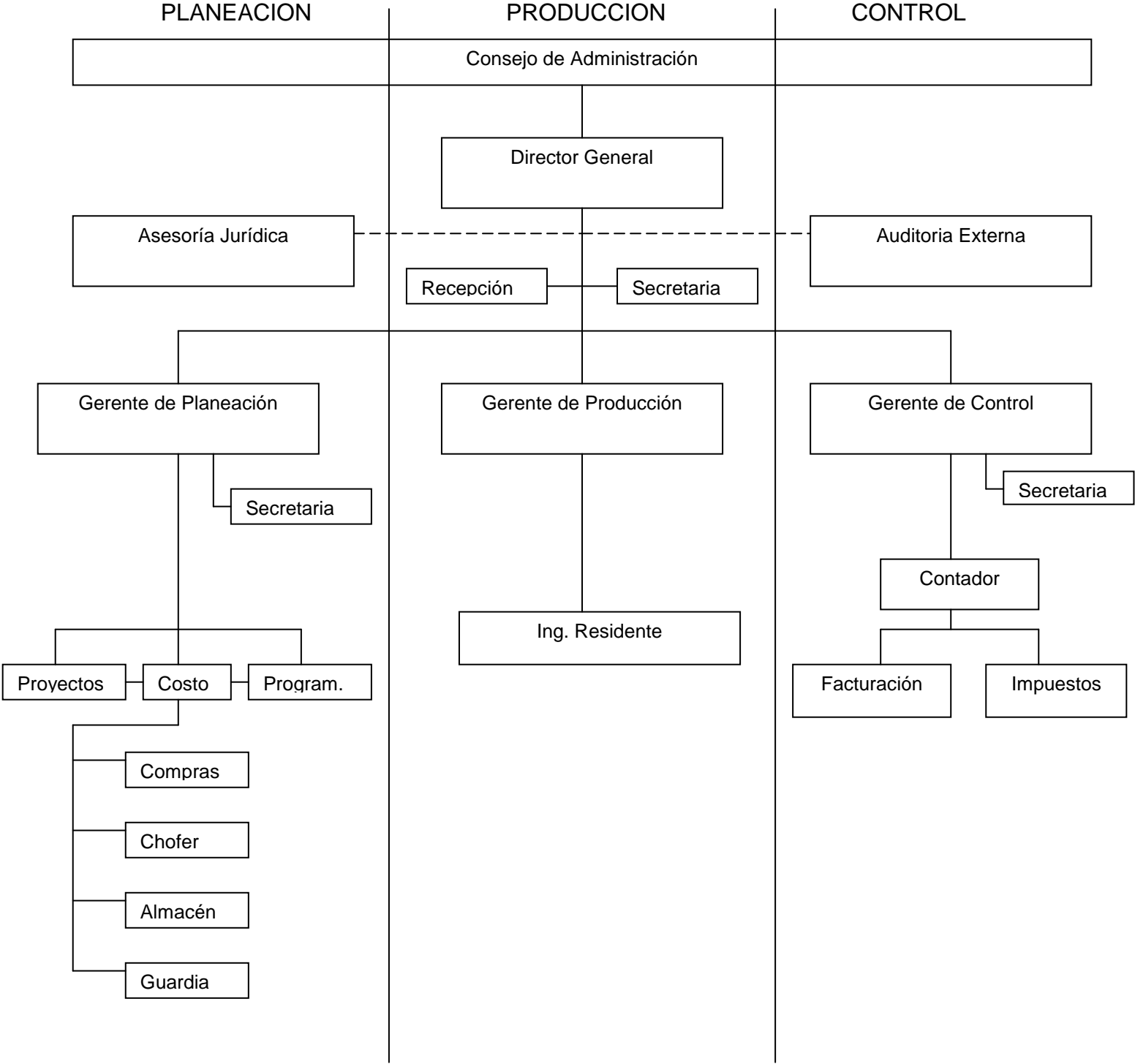
**E
X
T
E
R
N
O
S**

ANALISIS FODA

La empresa constructora debe aprovechar las fortalezas que posee para poder tener un lugar en la creciente y constante demanda en la construcción y así poder ampliar sus mercados. Debe de evaluar sus debilidades para cambiarlas por fortalezas, reestructurando organizacionalmente la empresa de manera que sus colaboradores se sientan más identificados con ella y conozcan cuáles son sus atribuciones para que laboran de una manera correcta.

Es importante que la empresa analice sus amenazas para que estas no afecten el desempeño de la empresa, evaluando a su competencia y el precio que estas ofrecen para realizar los trabajos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA



ATRIBUCIONES DE CADA INTEGRANTE DE LA ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL

1. DIRECTOR GENERAL

- Persona con conocimientos profundos, amplia experiencia y relaciones humanas.
- Tiene la responsabilidad máxima de la empresa.
- Encargada de velar por que se cumplan las actividades que se realizan dentro de la organización.
- Analiza y considera nuevas propuestas de trabajo.
- Responsable directo de la administración de la empresa constructora.
- Supervisa la coordinación de cada labor de los gerentes para el cumplimiento efectivo de metas y objetivos establecidos.

2. ASESORIA JURIDICA

- Tiene a su cargo supervisar que se cumplan y se respeten las leyes.
- Asesora todo lo concerniente a las contrataciones, ejecuciones de nuevas sociedades y regimenes de contratación.

3. AUDITORIA EXTERNA

- Responsable del manejo interno contable y fiscal de la empresa con el fin de efectuar transacciones efectivas.
- Desempeña el papel de asesor, para que se realice sin ningún problema los procesos de auditoria.

4. GERENCIA DE PLANEACION

- Proporcionar liquidez a la empresa, estableciendo programas eficientes de cobros y pagos, y vigilar que estos se realicen.
- Encargado de establecer pronósticos de ventas y costos.
- Evaluar resultados, integrando información obtenida de gerencia de producción o construcción y de gerencia de control.
- Establecer formas de contratación en contratos de ejecución de obras, con proveedores, subcontratistas, personal de planta y personal eventual.

5. GERENCIA DE PRODUCCION O PROYECTOS

- Su función principal es producir con utilidad controlando materiales, mano de obra, subcontratos, equipo y cantidades de obra.
- Que el trabajo se realice en el tiempo planeado.
- Evaluar la eficiencia de los proyectos; elaborando justo a tiempo con la calidad respectiva del manejo y distribución de materiales y la adecuación del personal calificado.

6. INGENIERO RESIDENTE

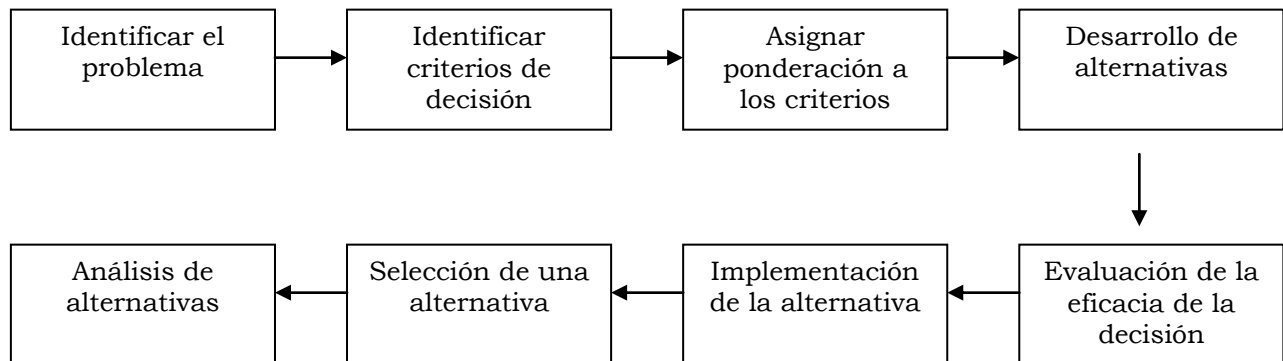
- Encargado de proporcionar conocimientos técnicos, teniendo bajo su responsabilidad la elaboración efectiva y eficiente de los proyectos, cuyo propósito a seguir es el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y humanos.
- Velar por el cumplimiento de cada proyecto y si se está efectuando de acuerdo al cronograma de actividades, el cual ayudara a satisfacer la exigencias de los clientes en el tiempo previsto.

7. GERENCIA DE CONTROL

- Diseñar soluciones impositivas fiscales y de prestaciones.
- Analizar las leyes vigentes, para diseñar estrategias.
- Supervisar estado de la empresa por obra, gastos generales y por utilidades.
- Supervisar cuentas en función de ingresos y egresos, e informar desviaciones a través de balances mensuales, anuales y reportes especiales.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Consta de una serie de pasos que conducen a la selección de la mejor alternativa para la solución de un problema determinado.



Es importante determinar el grado o el nivel de decisión del problema, ya que dependiendo de esto, le corresponderá solucionarlo a los distintos niveles jerárquicos de la estructura de la organización (nivel operativo, nivel de gerencia, junta directiva), es conveniente forzar las decisiones menores hacia abajo, para que solo lleguen a los de alta gerencia las decisiones verdaderamente importantes.

Una vez que se tiene una definición clara y el entendimiento del problema y se le asigna una ponderación a los criterios de decisión, se está listo para la búsqueda de alternativas, se aconseja al tomador de decisión reunir todos los hechos antes de considerar la alternativa al tomar la decisión.

Se necesita tener presente que la búsqueda de alternativas está sumamente influida por la forma en que se solucionará el problema. En este apartado no debe desecharse en principio ninguna alternativa, teniendo siempre en cuenta la historia de hechos análogos o relacionados con el mismo, así como opiniones de expertos en el tema.

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden usar tres enfoques básicos;

- 1) Experiencia,
- 2) experimentación
- 3) investigación y análisis.

Suponiendo que hayan sido obtenidas las alternativas el siguiente paso es evaluarlas. Una alternativa dada puede tener más de un sólo resultado, es importante entender no solo los beneficios de cada alternativa y como estos pueden influir en el objetivo de la decisión sino también el lado negativo potencial y los costos de cada alternativa.

Un método para evaluar las alternativas es que una o más alternativas sean asignadas a un individuo, quien entonces identifica sus pros y sus contras y los presenta a la persona que toma la decisión, en esta forma una persona, o quizá un equipo será responsable de explorar plenamente el potencial de decisión de una alternativa dada. Se determinan los puntos fuertes y débiles de las mismas utilizando todas las técnicas que se conocen: datos estadísticos, análisis de riesgos, simulaciones, dinámica de sistemas, árboles de decisión y programas informáticos.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

FACTORES CUANTITATIVOS. Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

FACTORES CUALITATIVOS. Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Este paso en la toma de decisiones causa un problema a muchos gerentes después de reunir los hechos, los gerentes pueden ser incapaces de decidir, pues el análisis e interpretación de los hechos puede hacer más difícil tomar una decisión definida.

Algunos gerentes no tomarán una decisión incluso con todos los hechos, lo que puede hacer que otros se sientan inseguros respecto a la habilidad del gerente para tomar la decisión correcta. La toma de decisión efectiva no se detiene cuando la decisión está tomada, también entraña un buen seguimiento y su ejecución por las partes involucradas en realidad, se pueden arruinar muchas decisiones por una ejecución inefectiva pero todavía la persona que toma la decisión es la responsable.

Después de tomar y ejecutar la decisión se debe desempeñar la función de control de la administración, esto se debe evaluar si la ejecución está procediendo de forma adecuada y la decisión está alcanzando los resultados deseados, si resulta que la decisión ha sido mala no está ligado a ninguna regla para continuar con ella.

En muchos casos, es menos costoso para un gerente admitir haber hecho una mala decisión y dar marcha atrás que tratar de quedar bien apegándose a una decisión que no cumple el objetivo, esto por supuesto, supone que la decisión no es irreversible. Si es irreversible, entonces tendrá que apegarse a ella y tratar de que tenga éxito. La evaluación de la toma de la decisión, proporcionará la información en cuanto a resultados positivos o negativos, pero recuerde que si los pasos enunciados anteriormente los realizó con criterio y profesionalidad, usted tomó adecuadamente su decisión.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

1. Por medio de la reestructuración organizacional se puede lograr mayor ventaja competitiva ya que la empresa constructora se enfoca en la parte administrativa de la empresa, no dejándola a un lado como lo hacen la mayoría de constructoras.
2. Al enfocarse en la parte administrativa la empresa constructora logra tener mejor control de los costos y de los retornos sobre las inversiones pudiendo así saber efectivamente cuando se esta teniendo de utilidad y en que tiempo se recupera la misma.
3. La reestructuración de la empresa constructora trae consigo la identificación de cada colaborador con el propósito de su puesto dentro del organigrama creando personal más efectivo y con más motivación.
4. Como consecuencia de la reestructuración se logra mas eficiencia en los procesos y mas eficacia en las acciones dando como resultado una mejor desempeño a nivel competitivo.

RECOMENDACIONES

1. Para que la empresa constructora pueda llevar de una mejor manera la organización de la empresa, deberá reestructurarla organizacionalmente, para dar prioridad a las áreas que se requiera y así poder consolidar las bases de la empresa.
2. Para poder obtener mejores utilidades es necesario que se tome en cuenta la parte de la reestructuración administrativa y financiera para entender mejor el comportamiento económico de la empresa y así poder obtener las utilidades deseadas.
3. Se debe de tomar en cuenta al recurso humano como motor de funcionamiento de la empresa y entender que si no se logra hacer que este se identifique y funcione como debe de funcionar en su puesto no se obtendrán los resultados que se desean.
4. La eficiencia y eficacia son consecuencia de un trabajo de reestructuración adecuado en todas las áreas de la empresa y de la aplicación de los métodos necesarios para esta funcione.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, (Quinta Edición) , Colombia; Editorial McGraw Hill.

Franklin, E. B, *Organización de Empresas*, México: Editorial, Mc Graw Hill.

Guizar, R. , *Desarrollo Organizacional*, México , Editorial Mc Graw Hill.

Gunthrie, J. , *Economía*, Primera Edición, México Editorial, Hispano Americana.

Kinnear, T.; Taylor, J., *Investigación de Mercados*, Quinta Edición, Colombia Editorial Mc Graw Hill,

Koonz, H.; O'Donell, C., *Administración*, Octava Edición, México Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P., *Mercadotecnia*, Sexta Edición, Malhotra Narres, Editorial Prentice Hall, ,
Investigación de Mercados Un enfoque Práctico, Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall,

Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Tercera Edición, México, Editorial Limusa.

Robbins; Coulter Mary, *Administración*, Quinta Edición, México, Editorial Prentice may.

- Romeuf, Jean, *Diccionario de Ciencias Económicas*, Barcelona, Editorial Labor.
- Roldan Rubín, Raúl, *Psicología Aplicada a la Empresa y al Consumidor*, Guatemala.
- Rossetti, José Paschoal, *Introducción a la Economía*, Séptima Edición, México, Editorial Harla.
- Salazar Suarez, Carlos, *Administración de Empresas Constructoras*, México, Editorial Limusa Noriega.

ANEXOS CUESTIONARIO

Objetivo: **Determinar si se puede mejorar la competitividad en la Empresa Constructora por medio de la reestructura organizacional.**

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de 10 preguntas, favor **marcar** con una **X** la que considere apropiada. Gracias por su colaboración.

Edad: 21 – 26 _____
 27 – 33 _____
 34 – 40 _____
 40 o más _____

Sexo: F _____ M _____

1. ¿Cree que la empresa esta adaptada a cambiar nuevas realidades que representan los tratados comerciales y la apertura económica?
 SI _____ NO _____

2. ¿Considera que la empresa opera con ideas nuevas?
 SI _____ NO _____

3. ¿Cree que la empresa se esta moviendo lo suficientemente rápido con lo que respecta a la tecnología?
 SI _____ NO _____

4. ¿El personal de la empresa tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas?

SI _____ NO _____

5. ¿Cree que el clima organizacional brinda apoyo para el Desarrollo de la empresa?

SI _____ NO _____

6. ¿La empresa utiliza estrategias para enfrentarse al ambiente externo?

SI _____ NO _____

7. ¿Cree que los procesos de toma de decisiones que la empresa utiliza son las adecuadas?

SI _____ NO _____

8. ¿Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro?

SI _____ NO _____

9. ¿Considera que la empresa podría tener mayor ventaja sobre sus competidores si la estructura de la empresa estuviera mejor establecida?

SI _____ NO _____

10. ¿Conoce el significado de reestructura organizacional?

SI _____ NO _____

